

## Tilburg University

Wat heeft de medewerker nodig? Themanummer 'De nieuwe kleren van de leider (m/v/x)  
Bauwens, Robin; Decuypere, Anouk; van Engen, Marloes

*Published in:*  
Gedrag en Organisatie

*DOI:*  
[10.5117/GO2023.4.001.BAUW](https://doi.org/10.5117/GO2023.4.001.BAUW)

*Publication date:*  
2023

*Document Version*  
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

*Citation for published version (APA):*  
Bauwens, R., Decuypere, A., & van Engen, M. (2023). Wat heeft de medewerker nodig? Themanummer 'De nieuwe kleren van de leider (m/v/x): Leiderschap in tijden van digitalisering, globalisering en flexibilisering' (deel 1). *Gedrag en Organisatie*, 36(4), 301-307. <https://doi.org/10.5117/GO2023.4.001.BAUW>

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

## CALL FOR PAPERS

### **Call for papers voor G&O-themanummer 2023: De nieuwe kleren van de leider (m/v/n-b): Leiderschap in tijden van digitalisering, globalisering en flexibilisering**

Marloes van Engen  
*Radboud Universiteit*  
marloes.vanengen@ru.nl

Anouk Decuypere  
*Universiteit van Antwerpen*  
Anouk.Decuypere@uantwerpen.be

Robin Bauwens  
*Tilburg University*  
R.Bauwens@tilburguniversity.edu

De vraag wat ‘goed’ of ‘succesvol’ leiderschap is, en welke gedragingen deze leidinggevend onderscheidt van anderen, houdt academici en organisaties al generaties bezig (Dinh et al., 2014). Reeds in de jaren zeventig stelden onderzoekers dat er “bijna evenveel verschillende definities van leiderschap zijn als er personen zijn die het hebben gedefinieerd” (Riggio, 2019, p. 9). Wel zijn er in de ruim honderd jaar onderzoek naar dit onderwerp veel paradigmaverschuivingen geweest, verschuivend van een focus op persoonskenmerken (‘traits’) tot gedragingen, situationele contingenties en relaties met volgers (Antonakis & Day, 2017).

De laatste jaren zien we sterkere focus op ‘people-skills’ en visievorming. Zo is de, in de wetenschap lange tijd zeer dominante, transformationele leiderschapsstijl gericht op het transformeren van de mindset van individuele werknemers richting van het bereiken van gezamenlijke organisatiedoelen (Bass & Avolio, 1990). Meta-analyses tonen aan dat transformationeel leiderschap geassocieerd is met zowel welzijn als succes op zowel organisatie-, als werknemer-niveau (Banks et al., 2016; Decuypere & Schaufeli, 2021; Hoch et al., 2018). Ook onderzoek naar andere “positieve” leiderschapsstijlen winnen de laatste twintig jaar aan belang. Voorbeelden zijn ethisch leiderschap met een sterkere focus op

normatief gedrag (Brown et al., 2005), bekrachtigend leiderschap dat gaat over het bieden van autonomie aan medewerkers (Amundsen & Martinsen, 2014), authentiek (Leroy et al., 2015) en nederig ('humble') leiderschap (Walters & Diab, 2016), waarbij geloofwaardigheid, zelfacceptatie en respect centraal staan, en meer recent inclusief leiderschap, met enerzijds een focus op openheid, benaderbaarheid en toegankelijkheid van een leider (Carmeli et al., 2010), en anderzijds een focus op het zorgdragen dat medewerkers zich zowel deel voelen van de organisaties ('belongingness') als ook zichzelf kunnen zijn en bijdragen aan de organisatie als uniek individu ('uniqueness') (Veli Korkmaz et al., 2022).

Ook vandaag blijft het leiderschapsveld in continue verandering door "nieuwe contexten, instrumenten, conceptualisering en aandachtspunten" (Van Wart, 2013, p. 554), en constateren wij een hernieuwd optimisme ten aanzien van leiderschap (zie ook Alvesson, 2020). Vooral in tijden van toenemende onzekerheid, zoals de huidige, lijkt effectief leiderschap een belangrijk concurrentievoordeel voor bedrijven en een houvast voor medewerkers (Ireland & Hitt, 1999) te geven. Maatschappelijke ontwikkelingen zoals globalisering, digitalisering, flexibilisering, welke in een stroomversnelling zijn geraakt door de Covid-19 pandemie, hebben ook een impact op leiderschap (Bauwens et al., 2022). Daarom vragen we in dit themanummer aandacht voor verschillende verschuivingen in leiderschap, met name op het vlak van (1) digitalisering en globalisering, (2) flexibilisering, en (3) de nood aan nieuwe leiderschapsgedragingen die de medewerker centraal stellen.

## 1 Digitalisering en globalisering

Technologie brengt significante veranderingen teweeg in functieontwerp, organisatiehiërarchieën, samenwerkingen en communicatie (Cascio & Montealegre, 2016). De meeste onderzoekers zijn het erover eens dat leiderschap cruciaal is om dergelijke veranderingen op groeps- en organisatieniveau succesvol te managen (Cortellazzo et al., 2019). Technologie stelt echter ook het leiderschap zelf op de proef. Ontwrichtende technologieën zoals kunstmatige intelligentie, algoritmen, robots, wearables, en de snelle erosie van de formele hiërarchische machtsbasis van leiders, kunnen ten grondslag liggen aan een onvermijdelijke verschuiving in de rollen en functies die leiders geacht worden te vervullen (Sutanto et al., 2011). De laatste jaren zijn aanzienlijke inspanningen geleverd om de eigenschappen te identificeren die leiders in staat stellen de uitdagingen van technologie op de werkvloer aan te gaan, wat de basis vormt voor leiderschapsconcepten als elektronisch of e-leiderschap (Avolio et al., 2014), virtueel leiderschap (Huang et al., 2010) en recent ook digitaal leiderschap

(Petry, 2018). Onderzoek in dit domein kijkt bijvoorbeeld hoe leiderschap zich in virtuele, potentieel asynchrone, cross-nationale teams dient aan te passen (Larson & DeChurch, 2020) of hoe leidinggevendenden interageren met hun team via e-mail en chat, en non-verbaal gedrag modelleren via tekst in chatfuncties (Darics, 2020), als ook hoe het gebruik van emoticons in e-mails daarbij kan helpen (Skovholt et al., 2014). Hybride samenwerkingen bieden dan weer andere uitdagingen aan leidinggevendenden, bijvoorbeeld rondom inclusie van thuiswerkende medewerkers (Chaudhary et al., 2022). Ondanks zijn toenemende populariteit, neemt deze onderzoekslijn nog steeds een marginale positie in binnen het gangbare leiderschapsveld (Dinh et al., 2014). Nieuw onderzoek dat kijkt naar leiderschapsgedragingen in deze context is dan ook nodig.

In deze geglobaliseerde arbeidsmarkt zien we naast een focus op technologie ook een toename van de aandacht voor inclusief leiderschap (Carmeli et al., 2010). Inclusie in organisaties wordt voorgesteld als een onderscheidende aanpak van diversiteitsmanagement (Roberson, 2006), waarbij verder wordt gegaan dan enkel te streven naar een organisatie die divers is samengesteld (bijvoorbeeld in geslacht, leeftijd, etniciteit, seksuele geaardheid, persoonlijkheid, sociale klasse) (Zanoni & Janssens, 2007). Inclusie houdt in dat werknemers op het werk hun unieke zelf kunnen zijn en tegelijkertijd het gevoel hebben “thuis” te zijn (Shore et al., 2009). Inclusie, zo is de gedachte, stelt het organisaties in staat om uiteindelijk verder te gaan dan het louter accepteren van diversiteit, en een eerlijke en rechtvaardige werkplek te bieden waar iedereen als een insider wordt behandeld. Leaders spelen een belangrijke rol bij het waarborgen van de implementatie van inclusie (Chrobot-Mason et al., 2013). De afgelopen twee decennia is een stroom van onderzoek ontstaan naar relaties van inclusief leiderschap met bijvoorbeeld psychologische veiligheid (Nembhard & Edmondson, 2006), innovatief werkgedrag (Carmeli et al., 2010; Ye et al., 2019a), leren van fouten (Ye et al., 2019b), en werkbetrokkenheid (Choi et al., 2015). Toch staat dit onderzoeksveld in de kinderschoenen. Toekomstig onderzoek dat kijkt naar inclusief leiderschap, zeker in een tijdperk van digitale transformaties is dan ook op zijn plaats.

## 2 Flexibilisering

Als gevolg van de globalisering en digitalisering, zien we tevens een toenemende flexibilisering op de arbeidsmarkt. Zo werken organisaties met medewerkers die niet formeel in de organisatie aan de slag gaan, zoals ZZP'ers voor specifieke opdrachten (Van den Groenendaal et al., 2021, 2022), wat een andere manier van werken en leidinggeven impliceert. Daarnaast

zorgt flexibilisering ook voor de ontwikkeling van i-deals, of individuele afspraken, met medewerkers. Dit kan een impact hebben op groepsdynamiek en samenwerking binnen teams, en brengt procedurele rechtvaardigheid van beslissingen door leidinggevendenden weer terug in beeld (Anand et al., 2022). Door flexibilisering en de mogelijkheid tot continu contact met de organisatie, is het van belang dat leidinggevendenden goed afstemmen met individuele werknemers op welke wijze zij het beste hun werk-privebalans kunnen bewaken om gezond te kunnen blijven functioneren. Dat vraagt om maatwerk. Om dit te bereiken stellen onderzoekers zowel gedrags-gebaseerde strategieën, als cognitie-gebaseerde strategieën voor die kunnen zorgen dat de effecten van toenemende flexibiliteit positief zijn voor medewerkers (Lee & Joseph Sirgy, 2019). Meer onderzoek naar specifieke ondersteunende gedragingen van leidinggevendenden, zoals bijvoorbeeld familie-ondersteunend leiderschap (FSSB, Hammer et al., 2013; Van Engen et al., 2022) in deze context is dan ook zeer welkom.

### 3 De medewerker centraal

In deze snel veranderende context vol technologische veranderingen worden nieuwere vormen die de medewerker met zijn/haar unieke noden centraal zetten dan ook belangrijker. Meer relationele of systemische visies op leiderschap komen dan ook op de voorgrond (Haslam et al., 2018). Bijvoorbeeld dienend ('servant') leiderschap en leiderschap dat focust op sterktes van medewerkers (Welch et al., 2014) hebben een focus op altruïsme en zijn afgestemd op de behoeften, ontwikkeling en unieke talenten van medewerkers (Liden et al., 2014). Mindful leiderschap bijvoorbeeld, focust op aandachtig aanwezig zijn in het hier en nu (Reb, 2015), wat bijvoorbeeld positieve effecten heeft op het effectief functioneren van de leidinggevende (Lippincott, 2018). Onderzoek naar aandachtige communicatie van leidinggevendenden richt zich specifiek op gesprekken met medewerkers. Leidinggevendenden die medewerkers het gevoel geven dat ze dat niet afgeleid zijn en ook oog hebben voor de non-verbale communicatie, hebben een impact op het welzijn van medewerkers (Decuyper & Pircher Verdorfer, 2022). Tot slot is er ook meer aandacht voor meer informele vormen van leiderschap, die komen vanuit medewerkers zelf. Denk aan gedeeld leiderschap (Pearce et al., 2008) of zelfleiderschap (Stewart et al., 2011). De vraag is of en hoe deze vormen van leidinggeven geïmplementeerd kunnen worden in een digitale context.

De verschillende maatschappelijke evoluties zorgen dus voor aantal uitdagingen op leiderschapsvlak, waardoor er ook nood is aan het vinden van nieuwe antwoorden. De vraag is hoe leidinggevendenden hun gedrag kunnen aanpassen aan bijvoorbeeld multicultuur, digitale transformaties, vlakke organisaties, en digitalisering in het algemeen, zodat ze medewerkers optimaal kunnen ondersteunen. Effectief leiderschap vereist dan ook nieuwe gedragingen die aangepast zijn aan de nieuwe realiteit. Daarom krijgt de vraag “wat is goed/succesvol leiderschap” in deze digitale realiteit opnieuw relevantie en is het tijd voor een nieuw themanummer. De thema’s zoals deze hierboven zijn aangedragen zijn indicatief. Het themanummer staat open voor empirische artikelen en voor meer theoretische of beschouwende artikelen. Daarnaast verwelkomen we ook proefschriftpapers.

Voorstellen voor bijdragen kunnen per e-mail worden gericht aan de gastredactie:

Marloes van Engen (marloes.vanengen@ru.nl)  
Anouk Decuypere (anouk.decuypere@uantwerpen.be)  
Robin Bauwens (r.bauwens@tilburguniversity.edu)

Het voorstel (maximaal 750 woorden) dient minimaal te bevatten: titel, auteur(s), samenvatting en beoogde nieuwswaarde van het artikel. Voorstellen worden beoordeeld door de gastredactie van het themanummer. Na goedkeuring worden de auteurs uitgenodigd om een volledig artikel te schrijven. Bijdragen bevatten maximaal 8000 woorden en zullen de normale, externe beoordelingsprocedure van G&O ondergaan. De artikelen dienen te worden geschreven volgens de aanwijzingen voor auteurs, zoals die te vinden zijn op <https://www.aup-online.com/content/journals/09215077?page=submit-a-paper>.

Het volgende schema van deadlines wordt aangehouden (wijzigingen voorbehouden aan de gastredactie):

- 1 december 2022: voorstel voor bijdrage dient bij de gastredactie te zijn;
- 15 februari 2023: eerste versie van volledig artikel dient bij de gastredactie te zijn;
- 22 maart 2023: eerste review naar auteur(s);
- 1 mei 2023: herziene tekst gereed;
- 15 juni 2023: definitieve tekst gereed.

## Literatuur

- Alvesson, M. (2020). Upbeat leadership: A recipe for – or against – “successful” leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 31(6), 101439. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101439>
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 487-511. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2013.11.009>
- Anand, S., Meuser, J. D., Vidyarthi, P. R., Liden, R. C., Rousseau, D. M., & Ekkirala, S. (2022). A Multi-Level Model of I-deals in Workgroups: Employee and Coworker Perceptions of Leader Fairness, I-Deals and Group Performance. *Journal of Management Studies*, 59(2), 489-517. <https://doi.org/10.1111/joms.12750>
- Antonakis, J., & Day, David. V. (Red.). (2017). *The Nature of Leadership*. Sage Publishing.
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105-131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.003>
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634-652. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.006>
- Bauwens, R., Denissen, M., Van Beurden, J., & Coun, M. (2021). Can leaders prevent technology from backfiring? Empowering leadership as a double-edged sword for technostress in care. *Frontiers in Psychology*, 12, 702648. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.702648>
- Bauwens, R., Batistič, S., Kilroy, S., & Nijs, S. (2022). New kids on the block? A bibliometric analysis of emerging COVID-19—trends in leadership research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(2), 224-232. <https://doi.org/10.1177/1548051821997406>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 349-375. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062352>
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>

- Chaudhary, P., Rohtagi, M., Singh, R. K., & Arora, S. (2022). Impact of leader's e-competencies on employees' wellbeing in global virtual teams during COVID-19: The moderating role of emotional intelligence. *Employee Relations*, 44(5), 1048-1063. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2021-0236> S.B.
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Park, B. I., (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 43(6), 931-943. <https://doi.org/10.2224/sbp.2015.43.6.931>
- Chrobot-Mason, D., Ruderman, M., & Nishii, L. (2013). Leadership in a diverse workplace. In Q. Roberson (Ed.), *The Oxford handbook of diversity and work*, (pp. 315-340). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199736355.013.0018>
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology*, 1938. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>
- Darics, E. (2020). E-Leadership or "How to be boss in instant messaging?" The role of nonverbal communication. *International Journal of Business Communication*, 57(1), 3-29. <https://doi.org/10.1177/2329488416685068>
- Decuyper, A., & Pircher Verdorfer, A. (2022). Leader attentive communication: A new communication concept, validation and scale development. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15480518221100922. <https://doi.org/10.1177/15480518221100922>
- Decuyper, A., & Schaufeli, W. (2021). Exploring the leadership–engagement nexus: A moderated meta-analysis and review of explaining mechanisms. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(16), 8592. <https://doi.org/10.3390/ijerph18168592>
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62.
- Hammer, L. B., Ernst Kossek, E., Bodner, T., & Crain, T. (2013). Measurement development and validation of the Family Supportive Supervisor Behavior Short-Form (FSSB-SF). *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(3), 285-296. <https://doi.org/10.1037/a0032612>.
- Haslam, A. S., Reicher, S. D., & Platow, M. J. (2018). *The new psychology of leadership: Identity, influence and power*. Psychology Press.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501-529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Huang, R., Kahai, S., & Jestic, R. (2010). The contingent effects of leadership on team collaboration in virtual teams. *Computers in Human Behavior*, 26(5), 1098-1110.



- Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21<sup>st</sup> century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Perspectives*, 13(1), 43-57. <https://doi.org/10.5465/AME.1999.1567311>
- Larson, L., & DeChurch, L. A. (2020). Leading teams in the digital age: Four perspectives on technology and what they mean for leading teams. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101377. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101377>
- Lee, D. J., & Sirgy, J. M. (2019). Work-life balance in the digital workplace: The impact of schedule flexibility and telecommuting on work-life balance and overall life satisfaction. In M. Coetzee (Red.), *Thriving in digital workspaces: Emerging issues for research and practice* (pp. 355-384). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-24463-7\\_18](https://doi.org/10.1007/978-3-030-24463-7_18)
- Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., Sels, L., & Leuven, K. (2015). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. *Journal of Management*, 41(6), 1677-1697. <https://doi.org/10.1177/0149206312457822>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434-1452. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2013.0034>
- Lippincott, M. (2018). Deconstructing the relationship between mindfulness and leader effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(5), 165-177. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2017-0340>
- Nembhard, I.M., & Edmondson A.C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27 (7), 941-966, <https://doi.org/10.1002/job.413>
- Pearce, C. L., Conger, J. A., & Locke, E. A. (2008). Shared leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 622-628. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.005>
- Petry, T. (2018). Digital leadership. In K. North, R. Maier R., & O. Haas (Eds), *Knowledge management in digital change* (pp. 209-218). Springer.
- Reb, J., Sim, S., Chintakananda, K., & Bhave, D. P. (2015). Leading with mindfulness: Exploring the relation of mindfulness with leadership behaviors, styles, and development. *Mindfulness in Organizations: Foundations, Research, and Applications*, 24, 256-284. <https://doi.org/10.1080/00207721.2013.791001.2>
- Riggio, R. E. (Red.). (2019). *What's wrong with leadership? Improving leadership research and practice*. Routledge.
- Roberson, Q.M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212-236. <https://doi.org/10.1177/2F1059601104273064>
- Shore, L. M., Chung-Herrera, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Jung, D. I., Randel, A. E. & Singh, G. (2009). Diversity in organizations: Where are we now and where

- are we going? *Human Resource Management Review*, 19(2), 117-133. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.10.004>
- Skovholt, K., Grønning, A., & Kankaanranta, A. (2014). The communicative functions of emoticons in workplace e-mails:-). *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(4), 780-797. <https://doi.org/10.1111/jcc4.12063>
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2011). Self-leadership: A multilevel review. *Journal of Management*, 37(1), 185-222. <https://doi.org/10.1177/0149206310383911>
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Sutanto, J., Tan, C., Battistini, B., & Phang, C.W. (2011). Emergent leadership in virtual collaboration settings: A social network analysis approach. *Long Range Planning*, 44, 421-439. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2011.09.001>
- Van den Groenendaal, S. M. E., Akkermans, J., Fleisher, C., Kooij, D. T. A. M., Poell, R. F., & Freese, C. (2022). A qualitative exploration of solo self-employed workers' career sustainability. *Journal of Vocational Behavior*, 134, 103692. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103692>
- Van den Groenendaal, S. M. E., Rossetti, S., van den Bergh, M., Kooij, T. A. M., & Poell, R. F. (2021). Motivational profiles and proactive career behaviors among the solo self-employed. *Career Development International*, 26(2), 309-330. <https://doi.org/10.1108/CDI-06-2020-0149>
- Van Engen, M. L., Van de Water, F., & Peters, P. C. (2022). Perceived lockdown intensity, work-family conflict and engagement: The importance of family supportive supervisor behavior during the Covid-19 crisis. In S. Bergum, T. Vold, T., & Peters, P. (Eds.) *New perspectives on Virtual Management and HRM for the "New Normal"*, Palgrave
- Van Wart, M. (2013). Lessons from leadership theory and the contemporary challenges of leaders. *Public Administration Review*, 73(4), 553-565. <https://doi.org/10.1111/puar.12069>
- Veli Korkmaz, A., Van Engen, M. L., Knappert, L., & Schalk, R. (2022). About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research. *Human Resource Management Review*, 32(4), 100894. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100894>
- Walters, K. N., & Diab, D. L. (2016). Humble leadership: Implications for psychological safety and follower engagement. *Journal of Leadership Studies*, 10(2), 7-18. <https://doi.org/10.1002/jls.21434>
- Welch, D., Grossaint, K., Reid, K., & Walker, C. (2014). Strengths-based leadership development: Insights from expert coaches. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 66(1), 20-37. <https://doi.org/10.1037/CPB0000002>

- Ye, Q., Wang, D., & Guo, W. (2019a). Inclusive leadership and team innovation: The role of team voice and performance pressure. *European Management Journal*, 37(4), 468-480. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.01.006>
- Ye, Q., Wang, D., & Li, X. (2019b). Inclusive leadership and employees' learning from errors: A moderated mediation model. *Australian Journal of Management*, 44(3), 462-481. <https://doi.org/10.1177/2F0312896218805796>
- Zanoni, P., & Janssens, M. (2007). Minority employees engaging with (diversity) management: An analysis of control, agency, and micro-emancipation. *Journal of Management Studies*, 44(8), 1371-1397, <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00700.x>